

УДК

001

7



ЗБОРНИК НА ТРУДОВИ НА ДНУ ANNALS OF PAPERS ASA

ТОМ 17 ГОДИШТЕ

2001

ПРИЛЕП

PRILEP

ЗБ. ТР. ДНУ - ПРИЛЕП, 17
AN. PAP. ASA - PRILEP, 17

Стр. 1 – 208, Прилеп, 2001
Page 1 – 208, Prilep, 2001

ПРИВРЗАНОСТА КАКО КОМПОНЕНТА НА МОТИВАЦИЈАТА И ФАКТОР ЗА УСПЕХОТ ИЛИ НЕУСПЕХОТ НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Проф. д-р Трајко МИЦЕСКИ

В О В Е Д

Лидерот мора да знае дека ефикасноста и ефективноста на вработените во остварувањето на заедничките цели во организациониот систем е во неразделна и пропорционална спрега со нивната мотивираност во работењето. Со други зборови кажано, парите, т.е. платата не е траен и единствен мотиватор, туку тука доаѓаат и други многубројни мотиватори и фактори, што ја поттикнуваат и ја чинат ефикасноста и ефективноста на вработените во остварувањето на заедничката цел на организацијата, како што се задоволството од раководењето, наградувањето, приврзаноста на вработените и слично.

Со оглед на тоа што во мотивацијата се инкорпорираат задоволството и приврзаноста во работата, и покрај меѓусебните танки разлики, во овој труд ќе изнесеме некои нивни карактеристики.

МОТИВАЦИЈА

Движечките сили кои предизвикуваат активност, ја насочуваат и управуваат со неа, со општ назив се нарекуваат *мотиви*. Значи, мотивите се причина за иницирање на одредено однесување, т.е. активност.

Заемното дејствување на повеќе (или сите) мотиви во конкретната ситуација ја чини *мотивацијата*. Мотивацијата, всушност, е процес на раздвижување на активноста на човекот, т.е. насочување на неговата активност заради постигнување на одредени цели.

Мотивите кај човекот можат да бидат разновидни. Но, без оглед на нивната разновидност, согласно нивното временско дејствување и нивното влијание врз унапредувањето на квалитетот на работењето, истите можат да се поделат на две групи, и тоа: внатрешни (долгорочни) мотиви, како што се: чувството на задоволство во работењето, примерното раководење, добро извршената работа, задоволството од остварениот успех и надворешни (краткорочни) мотиви, како што се: платата, наградувањето, унапредувањето, привилегиите, заплашувањето со казни или страв од казни и слично.

Иако, понекогаш се јавува и посебно дејствување на одделна група мотиви, што се изразува како причина за иницирање на одредено однесување на личноста, сепак, истите мораат да се посматраат преку нивното заемно дејство, односно комплексност во конкретната ситуација што ја изразува мотивацијата на личноста. „Добро мотивирана личност има јасно одредени цели и презема акции од кои очекува дека ќе доведат до остварување на тие цели“.¹

ЗАДОВОЛСТВОТО ВО РАБОТЕЊЕТО

Задоволството, како збор се јавува, не само како фактор на надворешната и внатрешната мотивација, туку и како сигнал на сакана (привлечна) работа, сигнал за состојбите на меѓучовечки односи, добар менаџмент, примерно раководење и слично.

Погледнувајќи го задоволството, од аспект на надворешната мотивација, ќе истакнеме дека тоа се јавува како задоволување на човековите потреби преку заработката, т.е. платата. Во овој поглед, да земеме само еден пример, дека човекот се апстрахира од другите задоволства (неговиот третман во организацијата, меѓучовечките односи и сл.), важна му е платата, за да ги задоволи основните потреби, и тоа: храна, облека, засолниште и друго.

Доколку, зборот задоволство го погледнеме од аспект на внатрешната мотивација ќе видиме дека тоа се манифестира преку чувството на задоволство на човекот од неговиот третман од страна на претпоставениот, колегите, вработените, потоа задоволството од привлечноста на работата, самостојноста во работата, постигнатиот успех од работењето и слично.

Значи, употребата на зборот „задоволството на работа“, вклучува, не само задоволување на потребите, туку и други фактори, како што се добрите услови за работа, добрите меѓучовечки односи, задоволство во соработката, задоволство кон соработниците, задоволство кога работата е извршена, задоволство што вложениот труд е ценет, задоволство што вработените се вреднуваат по: вредност, способност, знаење и слично.

ПРИВРЗАНОСТ

Приврзаноста кон работата, работното место, организацијата или групата може да се јави како појак фактор од мотивацијата или задоволството. Всушност, приврзаноста не означува ништо друго туку прифаќање на целите, вредностите, погледите или слепо верување кон неког (некои) и слично. Оттаму, приврзаноста може да се јави во два јако диференцирани аспекти, и тоа: *доблесна* приврзаност и *слепа* приврзаност.

Доблесна (отворената, реалната, чесната, достоинствената, храбрата) приврзаност е онаа приврзаност која се јавува кон она што се сака, што се цени, што значи нешто, што предизвикува чувство на блискост, воодушевување, достоинственост, благосостојба. Еве неколку конкретни примери:

– Верување во организацијата (претпријатието) и нејзино прифаќање, односно прифаќање на нејзините цели и вредности.
– Желбата да се биде дел од неа, односно нејзин активен член.

– Оддаденост кон остварување на целите на организацијата, дури и по цена на жртвување на слободното време, дел од годишните одмори и слично.

– Храбро соочување со проблемите и покажување „борбеност“, т.е. ангажираност, работливост, реална вербалност и разумност во остварувањето на целите на организацијата кои се насочени кон благосостојба на сопствениците и/или партиципи-

¹ Armstrong M.: A Handbook of Personnel Management Practice, 4 th end. (Kogan Page, London, 1992).

ентите во сопственоста на претпријатието, за благосостојба на вработените итн.

Кога зборуваме за благосостојба на сопствениците и/или партиципиентите во сопственоста на претпријатието, за благосостојба на вработените и општеството, не мислиме само на остварување на максимален профит, награда (плата) или исполнување на големи давачки кон државата, туку мислиме и на градење, односно издигнување на вредносниот систем на квалитетите на луѓето било да се тие сопственици, вработени или останати луѓе. Потоа мислиме на нашата иднина, иднината на идните генерации преку заштита на човековата околина, респект и заштита на природата, водата, воздухот, светлината, респект кон луѓето, кон нивните души и срца. Тогаш со право мислиме дека тоа е доблесна приврзаност.

Зборувајќи, пред сè, за доблесната приврзаност, ќе истакнеме дека таа се заснова врз следните принципи:

- чувство да се припаѓа на организацијата;
- доверба кон лидерот и менаџерскиот тим;
- љубов кон работното место и
- чувство на задоволство од остварените резултати.

Да се припаѓа на една организација значи да се чувствува како дел од неа, да се прифатат нејзините вредности, да се верува во неа, во нејзината мисија и визија. Чувството на припадност уште значи трудољубивост, работливост, неуморност, грижа за остварување на нејзините цели, грижа за нејзиниот напредок, грижа за капиталот, вработените, колегите и општеството и верување и заложба за благосостојба на човештвото.

Припадноста кон организацијата се изразува и преку чувството да се претставува клучен дел од организацијата, дека својот придонес било да е преку работење или преку учеството во решавањето на проблемите, укажувањето или одлучувањето е од големо значење за успехот на организацијата.

Приврзаноста кон организацијата често се поврзува и преку довербата кон лидерот и менаџерскиот тим. Личниот пример на лидерот, изразен преку неговиот изграден вредносен систем, многу луѓе го имаат пред себе како идеал и се стремат да одат по нивните стапки. Довербата кон управувањето, почитта на лидерот, односно неговиот стил на раководење, неговите постапки,

однесувања, неговите зборови и дела, честопати упатуваат кон следење на водачот, побудување на чувство на приврзаност и припадност кон организацијата со која раководи лидер кој по секоја цена се грижи за општа благосостојба.

Приврзаноста кон организацијата ја прави и љубовта кон работното место, љубовта кон работата и љубовта кон создавање (творење) на сакани дела. Колку повеќе се сака својата работа, своето работно место, толку повеќе има позитивни резултати од работењето, толку повеќе се сака организацијата и се станува поголем приврзаник на истата.

Исто така, приврзаноста кон организацијата ја побудува и чувството од задоволство кон остварените резултати во работењето. Колку човекот повеќе ја сака работата, колку повеќе е самостоен, самоиницијативен и одговорен, толку повеќе тој е поработлив, покреативен, поинвентивен и поделотворен, толку повеќе е приврзан кон својата организација, кон своето творештво.

Голем е бројот на факторите што предизвикуваат приврзаност кон организацијата. Тие развиваат чувство на неразделен дел од неа, чувство на придонес и заложба за нејзина и општа благосостојба. Бидејќи не можеме да ги истакниме сите фактори, ќе наведеме само дел од стратегијата на приврзаност, преку прилогот 1.

Прилог 1

Некои фактори од стратегијата на приврзаност кон организацијата

- Засновање и развивање на организацијата врз системот на вредносни квалитети за општа благосостојба на човештвото.
- Транспарентна информираност за изградениот систем на вредности, мисијата и визијата на организацијата.
- Изразување на самостојноста, креативноста, инвентивноста и делотворноста на поединците во рамките на заедничките и општи цели на организацијата и нејзината стратегија.
- Обезбедување на разбирлива стратегија на организацијата и учество во истата за поставување и остварување на сопствените цели во рамките на заедничките.

– Слободно и рамноправно учество во согледување на проблемите и размислување, т.е. барање решение за истите, а со тоа и побудување на чувство дека секој појавен проблем во организацијата е дел и грижа на секој поединец во организацијата.

– Тимско работење, решавање на проблемите и учество во одлучувањето.

– Водење на организацијата од страна на лидер и негов тим на соработници (менаџерски тим) со изграден вредносен систем на квалитети, кој (кои) со својот пример на однесување, постапки, одлуки, зборови и дела, претставуваат еден вид идеален раководител, односно изграден, учен, умен, способен, правилен, реален, разбран, отворен, искрен и чесен човек, кој правилно ја спроведува својата мисија и има реална визија.

– Со својот изграден вредносен систем на квалитетни особини, пример, со залагањето и актуелниот стил на раководење, лидерот и неговите блиски соработници, осигуруваат тимско работење, поттикнуваат идеи и се залагаат за благосостојба на организацијата и општа благосостојба.

– Создавање на добри меѓусебни односи, работна клима и чувство на задоволство во организацијата.

– Поттикнување и стимулирање за стручно, научно и искуствено усовршување на луѓето, за постигнување на подобри резултати во работењето.

– Воведување програми за обука за почетници за да се подигне сознанието за улогата и начинот на извршување на своите задачи, со што покрај тоа што се стекнуваат знаења од страна на учесниците во програмата за обука, се подигнува и имиџот на организацијата.

Во тој поглед, ќе спомнеме дека во нашите претпријатија не достасува обука на органите на управување (се мисли на ситно акционерските претпријатија, јавните организации и др. организации). Затоа под најитно е потребно:

– Организирање на тркалезни маси, семинари или друг вид собири на кои врз основа на научни и стручни погледи на виделина ќе бидат изнесени многу проблеми и размисли за нивно решавање, со што слободно ќе му се даде право да учествува секој кој ќе може да даде свој придонес.

– Реализирање на сите добри идеи, програми и планови кои можат да придонесат за остварување на целите на организацијата кои се насочени кон нејзина и општа благосостојба.

– Воведување на соодветен систем на наградување, пофалби, признанија, како и систем на опомена и санкционирање, кои пред сè ќе имаат за цел подигнување на свеста, совесноста, мотивираноста и задоволството на вработените.

– Отворена комуникација со соработниците и вработените во организацијата, преку состаноци, собири, и сл., и поцелосно информирање за состојбите, заради поголема прегледност, сознание и стекнување правилна слика за истите. Со тоа, не само што се подигнува чувството на приврзаност, туку се подигнува и авторитетот на организацијата и нејзиниот имиџ.

Погледнато од аспект на мотивацијата, ќе истакнеме дека приврзаноста кон организацијата, претставува доста позитивен ефект во мотивирањето на вработените во остварувањето на целта на организацијата. За да се поттикне и развие чувство на приврзаност кон организацијата, потребно е залагање, упорност, знаење и умевање. Лесно е да се развие чувството на приврзаност кај вработените во организација каде има изграден систем на вредности на квалитети во работењето, каде информираноста е на високо ниво, каде комуникацијата е блиска, отворена, реална, целосна и добронамерна, но тешко е да се развие приврзаност и да се подигне чувството на задоволство во работењето и да се подобри мотивацијата кај вработените во организација каде постои авторитарски систем на управување, неправилна и злонамерна контрола, пресија и различни методи на раководниот кадар за одржување на власт. Во такви случаи, најнапред мора да се води грижа да се задоволат некои услови во организацијата, како што се:

– Обезбедување на лидерство, односно поставување (извор) на лидер со изграден вредносен систем на квалитети, со посебно истакната љубов кон положбата и улогата на лидер, со особено познавање и знаење на менаџментот, дејноста и други општи знаења, со умевање, способност, работливост и доблесност.

– Свесноста на менаџерот-лидерот за вложување на дополнителни напори за развивање на чувството за приврзаност кон организацијата.

– Оспособување, односно обучување на потесниот менаџерски тим од областа на менаџментот.

– Поцелосно информирање за состојбите и развивање на добра комуникација и блиска меѓусебна соработка.

- Развивање на нови знаења, од областа на структурата и менаџментот, кај сите вработени.
- Храбро и достоинствено соочување со настанатите проблеми и неизвесности.
- Разбивање (отстранување) на отпорите против напредните и доблесните промени.
- Развивање чувство на самоодговорност и прифаќање на поголем товар на лидерот и неговиот менаџерски тим за спроведување на зацртаните цели.
- Подобрување на условите за работа, и по можност, зголемување на платата.
- Градење систем за квалитет согласно ISO стандардите и унапредување на квалитетот.
- Развивање на чувство за самоконтрола и контрола во работењето.
- Развивање на чувство за тимско работење и учество во одлучувањето и слично.

Развивањето на чувството на приврзаност кон работењето засновано на доблесни принципи, не е од интерес само на организацијата туку е од општ интерес и благосостојба на човекот.

Другиот вид приврзаност е *слепата* приврзаност. Всушност, слепата приврзаност претставува слепо прифаќање на нечији цели, постапки и интереси сè заради остварување на својата цел било таа да е минимална (пр. платата) или да е голема (пр. плата плус други награди, хонорари, привилегии и сл.). Слепата приврзаност значи и верување во другиот, иако добро не се познава, негово поддржување. Слепа приврзаност уште значи недоволна будност, недоволно познавање на состојбите и недоволна информираност. Слепа приврзаност значи служење на другиот заради „долговите“ или концесиите кон другиот и чувствување на недоволна самостојност, сопствена слабост на поединецот и слично. Еве неколку примери за слепата приврзаност:

- Верување во моќта на лидерот и слепо следење и поддржување на истиот во сите негови постапки, иако тие се лукави, недобронамерни и се засновани врз неговата положба, моќ и влијание.
- Спремност на лукавиот директор да направи сè, дури и да се служи со валкани игри, само да остане на власт за да ги остварува своите цели.

– Желба да се доминира или да се има привилегии, од страна на „верните“ соработници на директорот и по цена на упорно докажување дека сè што се работи е за доброто на организацијата. При вакви случаи или самите приврзаници се лажат и во сопствените лаги или, пак, намерно имаат голема слобода, правејќи ги другите „неспособни“ или „плашливи“.

Согласно нашите истражувања што ги извршивме во услови на транзиција, и тоа во некои организации каде сè уште не беше целосно дефинирана сопственоста и се третираше како општествена, потоа во ситноакционерски претпријатија, како и во јавни претпријатија и институции, кои, главно, успешно работеа, забележавме неколку аспекти како се создаваше и како се применуваше валканата (нечесната, несовесната и лошо последичната) приврзаност.

Прво, меѓу вработените, насилно се наметнуваат многу лукави лидери, кои претходно ги проучуваат луѓето, т.е. кадрите и ги одбираат оние кои можат да ги поддржуваат и да станат нивни соработници и следбеници.

Второ, насилните (лукавите) лидери се служат со разработена стратегија и многу вешта и лукава игра за придобивање на истомисленици во фирмата, со единствена цел да го преземат раководењето, т.е. власта во фирмата.

Трето, насилниот лидер и веќе придобиените приврзаници, охрабрани од оформената група соработници-истомисленици, меѓу вработените почнуваат да шираат разни гласини за нечесно работење и да протежираат информации дека може многу подобро да се работи и да се постигне поголем успех во фирмата, доколку тие раководат.

Четврто, насилниот лидер самостојно или со еден или двајца од групата незадоволни кадри многу лукаво и нечесно настапуваат надвор од организацијата, кај влијателните лица за назначување на менаџер, служејќи се дури и со анонимки, поплаки и директни настапи за да докажат дека состојбата во организацијата е лоша и дека се потребни промени во раководството. Доколку насилниот лидер директно настапува, за да биде поубедлив, честопати со себе носи свој соработник, еден или двајца, да ги потврдуваат неговите искази за недоброто работење во фирмата и неопходноста од ново раководство.

Петто, откако ќе успее да ја преземе власта во фирмата, насилниот (лукавиот) менаџер (лидер), одма формира свој менаџерски тим во организацијата, главно, од свои, но некомпетентни лица. Исто така, околу себе поставува свои приврзаници, главно, кадри кои имаат свои интереси (материјални примања, привилегии или патат од комплекс да бидат „главни“ во фирмата) и врбува дел од вработените, кои не се многу работливи, не се познаваат самите себеси, по природа се плашливи и слично.

Шесто, лукавиот менаџер и неговиот менаџерски тим се трудат со сите можни средства да ја одржат преземената власт (положба). Најпрвин, истовремено преземаат две суштествено спротивни мерки по својата природа, од кои едната е санкции, заплашување, пресија и други застрашувачки мерки, за секој еден, освен блиските, т.е. лојалните соработници, а другата е обезбедување навремена плата и други примања (хранарина, брашно, шеќер, месо, масло за јадење и др.). Како застрашувачки мерки ги преземаат следните: казни, бркање од работа за нив „грешниците“, сменување од раководни места и поставување на свои блиски соработници, воведување строга дисциплина во организацијата, воведување систем на дошници-кодоши и слично. Истовремено, од друга страна, толку многу се растрчуваат што на секој можен начин, се трудат и обезбедуваат навремена плата, исплаќаат хранарина, по можност и регрес за годишен одмор, дневници, разни хонорари, потоа се трудат да поделат екстра храна: брашно, шеќер, масло за јадење и слично, и притоа шират дискретни фалби, односно многу лукаво се величат дека откако тие пристапиле на власт, постигнале успех, и сè се одвива добро и задоволително. Но, кога тоа подлабоко ќе се анализира ќе се утврди дека насилниот менаџер со својот менаџерски тим, води *крайкорочна стравителна* стратегија, живее ден за ден, односно ја користи наследената добра финансиска положба на фирмата, како и другите подобности, што ги створиле претходниците со својата долгорочна стратегија. На секаков можен начин гледаат да ги задоволат своите материјални алчности, што лесно може да се види од нивните хонорари, патни дневници и други привилегии, како што се на пример: користење на службени автомобили, деловни ручеци, дури и со своите блиски од семејството или пријателите, и сè друго што може да се користи. Често пати,

своите постапки ги поткрепуваат со одлуки од Управниот одбор (Советот) или од други органи составени од „свои“ луѓе, кај кои владее правилото „интерес за интерес“.

Всушност, *слейша*, т.е. „валканаџа“ приврзаност се заснова врз слепа послушност заради интерес, а многу помалку поради недоволна информираност, т.е. незнаење на некои вработени, односно насилниот лидер и неговите соработници прават сè само да ја задржат својата положба, врз основа на врбување, т.е. привилегирање на секој оној кој е со нив.

Едноставен, но многу „привлечен“ е бројот на условите што предизвикуваат слепа приврзаност кон насилниот и развиваат чувство да се биде приврзан за насилниот лидер, како што е материјалниот интерес, привилегиите, како и другите способности додека му си лојален. Бидејќи не можеме сите да ги истакнеме, ќе наведеме само дел од нив, и тоа:

- лукаво заведување, преку критика на неприврзаниците, а пофалување на приврзаниците;

- лукава игра на насилниот лидер со вложување на секакви напори за развивање чувство за приврзаност кон него и неговиот тим, преку давање привилегии, овозможување „обука“, усовршување, службени патувања и слично;

- делумно информирање за состојбите и развивање систем на меѓусебна нетрпеливост на вработените во организацијата, а големо „пријателство“ и „блискост“ меѓу неговите соработници (блиски и подалечни);

- безобзирно, злонамерно и несовесно постапување кон некој што погрешил, а не е приврзаник на насилниот лидер;

- развивање на отпори и напади кон оние кои сакаат да внесат напредни и доблесни промени;

- развивање чувство на беспомошност, неможност и маловерност кон вработените кои не се нивни приврзаници;

- градење, доградување и реновирање во организацијата, преку користење донации или кредити и минимално сопствено учество, сè со цел кај вработените и надворешните лица да се предизвика чувство за вреден и способен лидер;

- организирање на „советувања“ или други собири со деловните партнери и „фалење“ со своите „успеси“ со цел подигнување на својот авторитет;

- развивање „строг систем на контрола“ во работењето, со ригорозни мерки кон оние кои не се негови приврзаници;

– примена на делумно, но многу лукаво информирање, особено потенцирање на успехот или другите активности, итн.

Слепата поврзаност е многу опасна. Во секој случај треба навремено да биде спречена, бидејќи колку подолго се применува толку потешко се одразува врз организацијата, вработените и општеството.

Општо погледнато, човекот треба да биде свесен за своите постапки. Тој треба да биде слободен и самостоен, односно да се одликува со изграден вредносен систем на квалитети и со особена љубов и доблесна приврзаност кон организацијата и секогаш да настојува и да се труди да работи за нејзина благосостојба и општа благосостојба за човештвото.

ОСВРТ НА УЛОГАТА НА ЛИДЕРОТ ЗА РАЗВИВАЊЕ НА ДОБЛЕСНА ПРИВРЗАНОСТ ВО ФИРМАТА

Секој доблесен менаџер-лидер, пред себе секогаш треба да го има предвид прашањето, како и на кој начин ќе може да влијае за зголемување на учинотот на вработените преку подобрување на задоволството во работата, нивната мотивираност и приврзаност кон организацијата.

Иако таквите постапки и начини се многубројни, сепак, во прилогот 2, ќе изнесеме дел од нив.

Прилог 2

Зголемување на чувството за приврзаност кон организацијата

– Бидете пример со својот изграден систем на вредности: осознаеност, знаење, љубов, отвореност, реалност, работливост, делотворност, мудрост, совесност, квалитетност, професионалност и слично.

– Упорно, трпеливо и достоинствено настојувајте да ја пробудите и развиете свеста за мисијата и системот на вредности во Вашата организација.

– Применувајте систем на еднаков однос кон сите, но ценете го нивното знаење, способност, работливост и умевање.

– Секоја поставена цел треба да биде во интерес на организацијата, добро објаснета и правилно спроведена.

– Работете тимски, отворено, реално и делотворно и поттикнувајте тимско работење во одделните организациски делови во организацијата за активностите и работите за кои е потребно покомплексно размислување.

– Настојувајте со соодветен приод, во соодветно време и на соодветен начин да бидете меѓу вработените и изворно (непосредно) да го почувствувате нивното задоволство или незадоволство.

– Никогаш не делете ги вработените на подобни и неподобни, или на пријатели и непријатели, или на наши и нивни.

– Никогаш не смеете да привилегираате една група луѓе (свои приврзаници) и спрема нив да се однесувате многу пријатно, даржливо и многу лабаво, а спрема останатите, селективно добро или лошо, односно во секој случај строго.

– Не можете да барате вработените да бидат дисциплинирани, задоволни и приврзани кон организацијата, доколку Вие не сте дисциплинирани и без личен интерес, приврзани кон организацијата.

– Внимавајте што правите, како постапувате, како се однесувате, како и што зборувате и какви дела правите, зашто сè излегува на виделина. Денес луѓето добро се информирани и знаат да го разликуваат доброто од лошото.

– Во соодветно време организирајте дебати со состаноци со вработените на кои ќе разговарале за актуелните прашања, проблеми и активности во организацијата. Внимателно слушајте ги нивните предлози, нека се води записник, по можност снимајте ги. Кога сме тука, пожелно е еднаш годишно да се одржат поодделни состаноци со раководителите, потоа со кадрите, како и со директните работници без присуство на претпоставените. Исто така, пожелно е да се одржат и заеднички состаноци. Редовните состаноци можат да бидат на ниво на одделение, служба, погон или организација.

– Воведете систем на слободно изнесување на проблемите, размислувањата и предлозите од страна на вработените на состаноци или преку пишани текстови ставени во кутија за поплаки, предлози и размислувања. Кутијата треба да биде поставена на јавно место.

– Вие секогаш бидете реални, отворени, пријатни, строги во работата, т.е. во извршувањето на задачите. Бидете добронамерни и барајте од вработените и тие да бидат такви.

– Имајте ја предвид поговорката: „Како што сакате луѓето да постапуваат со вас, така и вие постапувајте со нив“.

Тоа беа само дел од нашите согледувања за зголемување на задоволството во работењето, подобрување на мотивацијата и подигнување на чувството на приврзаност кон организацијата. Сигурно дека списокот е поголем, но со самото оспособување, учење, осознавање и издигнување на менаџерот, тој список сам ќе го проширува во интерес на благосостојба на организацијата и општата благосостојба на луѓето.

ЗАКЛУЧОК

Улогата на мотивацијата, најнапред треба да биде сфатена од менаџерот на организацијата. Тој треба да знае дека не постои толку ефикасен начин кој ќе може да го принуди човекот да работи толку квалитетно, колку што ќе го направи според сопственото уверување. А сопственото уверување кај човекот се гради од она што го чувствува во себеси, од она што го гледа од менаџерот и од она што ја задоволува, односно подобрува неговата телесна комплексност и внатрешно-душевна исполнетост.

Иако мотивацијата претставува една комплексност од мотиви, сепак, истата можеме да ја третираме и од апсект на задоволството и приврзаноста на вработените кон фирмата.

Всушност, *приврзаноста* не означува ништо друго туку прифаќање на целите, вредностите, погледите или слепо верување кон неког (некои) и слично. Оттаму, приврзаноста може да се јави во два јако диференцирани аспекта, и тоа: *доблесна* приврзаност и *слепа* приврзаност.

Доблесната приврзаност е онаа приврзаност која се јавува кон она што се сака, што се цени, што значи нешто, што предизвикува чувство на блискост, воодушевување, достоинственост, благосостојба. Еве неколку конкретни примери.

Слепата приврзаност претставува слепо прифаќање на нечии цели, постапки, интереси сè заради остварување на својата цел било тоа да е материјална награда, повисоко место, привилегии и сл. Слепата приврзаност значи и верување во другиот,

иако добро не се познава, негово поддржување и сл. Слепа приврзаност уште значи и недоволна будност, недоволно познавање на состојбите и недоволна информираност. Слепа приврзаност значи служење на другиот заради „долговите“ или концесиите кон другиот и чувствување недоволна самостојност, сопствена слабост на поединецот и сл. Во секој случај, слепата приврзаност е многу опасна игра со тешки последици за поединците, вработените, организацијата и општеството воопшто.

DEVOTION AS A COMPONENT OF MOTIVATION AND FACTOR OF SUCCESS OR FAILURE OF THE ORGANIZATION

Prof. dr. Trajko MICESKI

SUMMARY

The leader must know that efficacy and effectiveness of the employees in realization of common goals in the organizational system is inseparable and proportional relation to their satisfaction, motivation and devotion to work. In other words, money, i.e. salary, is not the only motivator, but there are numerous factors and motivators which stimulate the effectiveness and efficacy of the employees in accomplishing the goals of the organization, and satisfaction, earnings and devotion to work are certainly one of them.

Regardless of the fact that the term „motivation“ includes in itself the motivators as satisfaction and devotion, there are still some tiny differences, which can be revealed through their characteristics.

ЛИТЕРАТУРА

1. Fulmer M. Robert: The new management, (Роберт М. Фалмер, Новиот менаџмент, СКАЈ, Агенција, Скопје, 1995).
2. Lister R. Bitel: The Key to Management Success, Alexander Hamilton, Institute Incorporated, 1984.
3. Patrick L. Townsend, Joan E. Gebhardt: „Quality in Action, 93 Lessons in Leadership, Participation and Measurement. John Wiley & Sons, Inc. New York, 1997.

4. Peters, T.: Thriving on chaos – Handbook for a management revolution. Pan Books, London, 1987.
5. Rot N.: Psihologija ličnosti. Zavod za učbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1978.
6. Tomson R.: People Management, British books for managers. Rouzmeri Tomson, 1998.
7. Темков К.: ЕТИКА, Епоха, Скопје, 1998.

ПРЕСТРУКТУИРАЊЕ НА ВОДОСТОПАНСТВОТО ВО МАКЕДОНИЈА

- Организациско-правни аспекти -

Д-р Милан ИЛИЕСКИ

I. СЕГАШНАТА ОРГАНИЗАЦИСКО-ПРАВНА ПОСТАВЕНОСТ НА ВОДОСТОПАНСТВОТО ВО МАКЕДОНИЈА И ПРОБЛЕМИТЕ ШТО СЕ ПОЈАВУВААТ

1. Историскиот преглед на Законот за води, од аспект на генезата на сегашната организациска поставеност на водостопанството во Македонија покажува дека таа е поставена во 1947 година, а Законот за водите од 1998 година, во основа, ја задржува истата шема.

Имено, по предлог на министерот за градежништво на ФНРЈ и министерот за поделство и шумарство, Владата на ФНРЈ донесла решение за пренесување на Мелиорациската служба и Службата за регулација на реките, од ресорот на Министерството за градежништво да премине во ресорот на Министерството за поделство и шумарство („Службен лист на ФНРЈ“ бр. 21/47).

Решението не ги регулира односите што настануваат во врска со водите туку е од начелен карактер, односно решава, кои надлежности, средства и кредити се пренесуваат од едно во друго министерство.

Основен факт е, дека низ овој период од 1947 година до денеска (2001) водите се во надлежност на Министерството за земјоделство, шумарство и водостопанство.